



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Zeitpräferenz

1. Beschreibung des Effekts.....	1
2. Praxisfälle	4
3. Darstellung einer Studie.....	5
4. Determinanten.....	8
5. Beschreibung eines Grundmechanismus	9
6. Merkmale der betrieblichen Situation als Auslöser des Mechanismus.....	10
7. Folgerungen für die Praxis.....	11
8. Würdigung.....	11
9. Literatur	12
10. Autorin.....	12

1. Beschreibung des Effekts

Bei der Wahrnehmung von Zeit unterlaufen den Menschen häufig Denkfehler. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn eine Entscheidung darüber getroffen werden muss, zu welchem Zeitpunkt etwas erledigt werden soll oder wann der Erhalt einer Sache, sei es materiell oder immateriell, erfolgen soll. Gerne werden Dinge bevorzugt, die einen schnellen Erfolg bringen und nicht allzu viel Zeitaufwand erfordern, obwohl es teilweise sinnvoller wäre zu warten.

Ein spezieller Fall der Zeitwahrnehmung lässt sich am Besten anhand eines Beispiels erläutern: Bei der Befragung von Personen, denen in Aussicht gestellt wird bei einem Wettbewerb gewonnen zu haben und nun die Wahl haben zwischen einem sofort einlösbaren, gedeckten Scheck im Wert von 100 Euro und einem erst nach drei Jahren einlösbaren Scheck von 200 Euro, entscheidet sich die Mehrheit für die sofortige Auszahlung von 100 Euro. Liegen jedoch beide Alternativen in der Zukunft, fällt das Ergebnis anders aus. Bei einer Entscheidung zwischen 100 Euro nach sechs Jahren und 200 Euro nach neun Jahren fällt die Wahl bei fast allen Personen auf die 200 Euro. Der Abstand von 3 Jahren ist allerdings geblieben (vgl. Ainslie 2005, S. 146).

Der Wähler verhält sich nicht konsistent, sondern wird von der zeitlichen Distanz beeinflusst und könnte dementsprechend folgende Überlegungen anstellen: Wenn er auf seine 100 Euro schon sechs Jahre lang wartet, dann nimmt er vielleicht gerne noch 3 weitere Jahre in Kauf, um seinen Gewinn um 100 Euro zu erhöhen, denn Warten muss er auf jeden Fall. Kann er über das Geld allerdings sofort verfügen, scheint ihm



das die sicherere Variante zu sein als erst noch 3 Jahre darauf verzichten zu müssen, auch wenn der Scheck gedeckt ist. Der unmittelbare Besitz des Geldes kann ihm nicht wieder streitig gemacht werden und er kann es gleich nutzbringend einsetzen.

Bei einer Entscheidung zwischen jetzt und später wird der frühere Zeitpunkt bevorzugt, obwohl die Ent-/Belohnung kleiner ausfällt als diejenige, bis zu deren Erreichung noch mehr Zeit verstreicht. Der spätere Zeitpunkt mit dem höheren erzielbaren Ergebnis wird nur dann akzeptiert, wenn beide Zeitpunkte in der Zukunft liegen. Es ist allerdings fraglich, ob der Wähler dieser Entscheidung im Zeitverlauf treu bleibt.

Je mehr Zeit verstreicht und je näher der Zeitpunkt der ersten möglichen Auszahlung kommt, desto größer wird der Wille des Wählers seine damals getroffene Wahl zu revidieren. Seine Überlegungen sind dieselben wie er sie im obigen Beispiel bei seiner Entscheidung zwischen jetzt und später anstellt. Es erscheint ihm sicherer und sinnvoller beziehungsweise nutzbringender, die sich ihm bald bietende Möglichkeit einer Auszahlung zu ergreifen und nicht länger darauf zu warten, obwohl sein Gewinn und damit auch sein Nutzen höher ausfallen würden.

Die zeitliche Nähe der Auszahlung bewirkt einen Wechsel seiner Präferenz zugunsten der kleineren, aber schneller verfügbaren Entlohnung. Der hier beschriebene Effekt der Zeitwahrnehmung kann dementsprechend als Wechsel der Zeitpräferenzen bezeichnet werden.

Ainslie beschreibt den Effekt als „unerwartete Delle im Blick der Menschen in die Zukunft“ (Ainslie 2005, S. 146), da sie sich inkonsistent verhalten und ihre Präferenzen wechseln.

Laut der Ökonomie findet die Zeitpräferenz ihren Ausdruck in der Diskontierung zukünftiger Einzahlungen. Diese Einzahlungen werden anhand eines Zinssatzes, im Folgenden auch als Diskontrate bezeichnet, bewertet. Es gilt den diskontierten Nutzen zu maximieren.

Mit zunehmender zeitlicher Entfernung nimmt der beigemessene Nutzen exponentiell ab. Anhand der unten dargestellten Abbildung lässt sich erkennen, dass sich der Wert der Ziele des Betreffenden im Laufe der Zeit (nach rechts auf der horizontalen Achse) immer stärker der nicht diskontierten Größe, die durch die vertikale Linie wiedergegeben ist, nähert (vgl. Ainslie 2005, S. 143). Die Abbildung zeigt „Diskontkurven, die von zwei zu verschiedenen Zeitpunkten verfügbaren Belohnungen unterschiedlicher Größe ausgehen“ (Ainslie 2005, S. 145). Dem kleineren und früherem Ertrag wird eine Diskontrate zugeteilt sowie dem späteren und höherem. Exponentialfunktionen implizieren konstante Diskonraten über die gesamte Zeitspanne hinweg. Die Festlegung auf eine Diskontrate ist somit einmalig, so dass es zu keinem Zeitpunkt zu einer Überschneidung der beiden Kurven kommen kann.

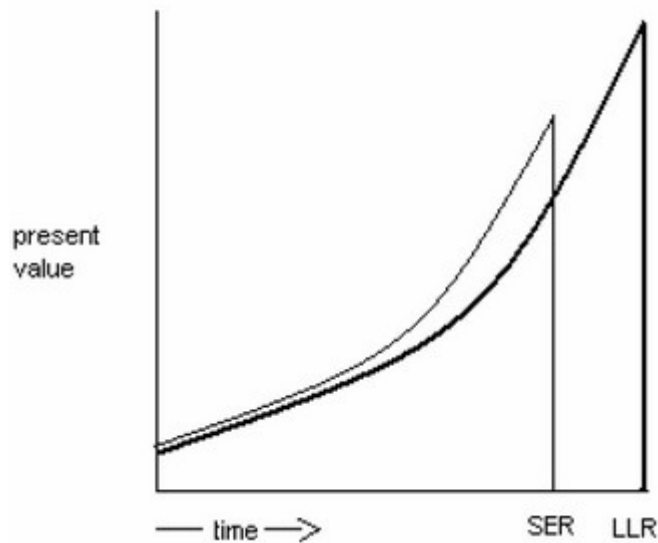


Abb. 1: Exponentialkurven für zwei hinausgezögerte Erträge

SER: kleinerer, früherer Ertrag
LLR: höherer, späterer Ertrag
(Vgl. Herrnstein/Kirby 1995, S. 84)

Aufgrund dieser Bedingung wird unterstellt, dass sich die Präferenz, also die Diskontrate, nicht ändert. Dennoch scheint es im Bereich des Möglichen, dass Menschen ihre Präferenzen im Zeitablauf revidieren und somit eine Änderung der Diskonraten bewirken würden. Eine Exponentialfunktion sieht einen solchen Wechsel von Präferenzen jedoch nicht vor. Nach rationaler Ansicht ist eine einmal getroffene Entscheidung abhängig vom Zeitintervall der Erträge und unabhängig von der Zeitentwicklung (vgl. Kleinmann/Koch 2002, S. 205).

Um den empirischen Befunden gerecht zu werden, die einen eindeutigen Wechsel von Präferenzen belegen, wird anstatt einer exponentiellen eine hyperbolische Diskontierung unterstellt. Die unten aufgeführte Abbildung ähnelt sehr der Obigen. Beide Erträge liegen wieder in der Zukunft und sind zu verschiedenen Zeitpunkten und in unterschiedlicher Höhe erreichbar. Je mehr Zeit verstreicht und je näher der Zeitpunkt der Erreichung einer Auszahlung rückt, desto steiler verlaufen die Kurven. Der Unterschied ist, dass diese Kurven stärker gebogen sind als die Exponentialkurven und wechselnde Diskonraten erlauben. Eine Überschneidung der beiden Kurven wird dadurch möglich. Die Folge ist, dass ein Wechsel von Präferenzen erklärbar wird.

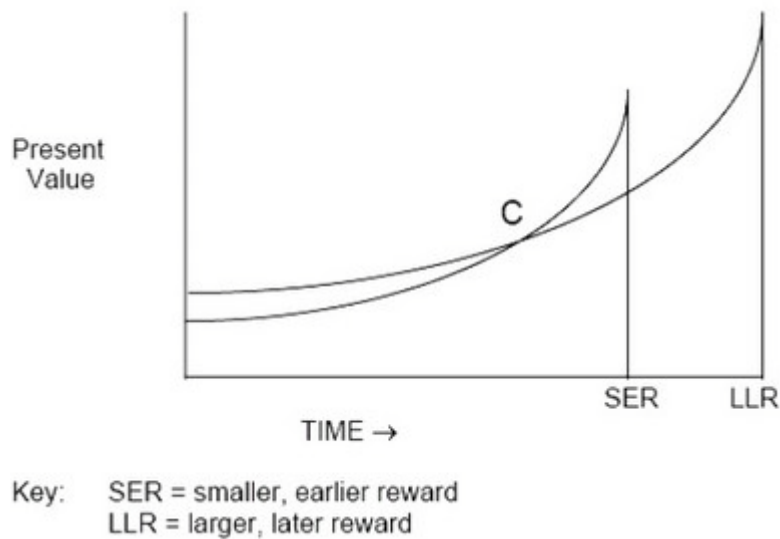


Abb. 2: Hyperbolische Kurven für zwei hinausgezögerte Erträge
(Fogarty/Saunders 2001, S. 119; vgl. Herrnstein/Kirby 1995, S. 84)

Am Anfang der Betrachtung wird die längere, aber höhere Entlohnung bevorzugt. Im Zeitablauf ändert sich jedoch die Präferenz: Je größer die Möglichkeit wird, auf die kurzfristige, aber kleinere Belohnung zugreifen zu können, da ihre Auszahlung kurz bevorsteht, desto attraktiver wird sie. Am Punkt C erfolgt der Umschwung von langfristig zu kurzfristig und ein Wechsel der Präferenzen liegt vor (vgl. Ainslie 2005, S. 160; Kleinmann/Koch 2002, S. 205-206).

Hyperbolischen Kurven liegt die Gleichung $V = A/(1+kD)$ zugrunde, wobei V der momentane Wert der Belohnung mit der Verspätung D und A der nicht diskontierte subjektive Wert der Belohnung ist. Der Bestandteil k der Gleichung ist von entscheidender Bedeutung und mit dem Zinssatz vergleichbar. Er repräsentiert die individuelle Sensibilität bezüglich der Verspätung, also wie stark eine Person eine Verzögerung aus ihrer Sicht bewertet. Je größer der Wert von k ist, desto schneller sinkt V gemessen an der Verzögerung. Ein Anstieg von k ist dementsprechend gleichzusetzen mit einem Zuwachs an Ungeduld. Die betreffende Person ist immer weniger gewillt auf ihre Belohnung zu warten und möchte einen Erhalt sobald wie möglich herbeiführen. Die Präferenz zur kurzfristigen, aber kleineren Entlohnung wird immer größer mit zunehmendem k (vgl. Herrnstein/Kirby 1995, S. 83; Petry 2000, S. 244).

Zusammengefasst bedeutet ein Wechsel der Zeitpräferenz, dass sich Menschen bei ihren Entscheidungen zwischen zwei verschiedenen Zeitpunkten in der Zukunft, die jeweils verschieden hohe Erträge haben, nicht konsistent verhalten und ihre Wahl im Zeitablauf revidieren. Letztendlich fällt die Entscheidung auf die kurzfristige und kleinere Entlohnung. Der Reiz von langfristig zu kurzfristig zu wechseln wird so stark, weil die kurzfristige Belohnung in greifbare Nähe gelangt und den Willen durchzuhalten, um einen größeren Ertrag erzielen zu können, schwächt. Die möglichen Beweggründe dafür werden weiter unten im Abschnitt 5 dargestellt.

2. Praxisfälle

Einige Beispiele aus dem alltäglichen Leben verdeutlichen, dass es sich bei einem Wechsel der Zeitpräferenz nicht um bloße Theorie handelt.



Besonders prägnant ist die Situation bei Süchtigen, da sie besonders unwiderstehlichen Reizen ausgesetzt sind. Ein Wechsel von Präferenzen ist bei solchen Personen typisch: „Mal wollen sie ihrer Gewohnheit nachgeben, ein andermal wollen sie sie aufgeben“ (Ainslie 2005, S. 141). Sobald sich eine Gelegenheit zum Konsum bietet, wird der Wunsch, auf lange Sicht ein drogenfreies Leben zu führen, verworfen. Die Gewichtung von k wird immer größer je ausgeprägter die Sucht ist, so dass die nächste Möglichkeit, die Sucht zu befriedigen, sofort ergriffen wird (vgl. Petry 2000).

Auch bei nicht abhängigen Personen kann der Effekt beobachtet werden, da im Grunde nur versucht wird einer unangenehmen Situation (bei Süchtigen zum Beispiel den schmerzhaften Entzugserscheinungen) aus dem Weg zu gehen. Häufig scheuen sich Personen eine für sie schwierige Bewältigung einer Aufgabe in Angriff zu nehmen, die langfristig aber einen größeren Nutzen hätte. Die mögliche Konsequenz ist, dass nach einer Ausweichmöglichkeit gesucht wird; das heißt nach einer Betätigung, die einem leicht von der Hand geht und nicht viel Aufwand bedeutet. Sie bereitet einem vielleicht sogar Freude und lässt ein schnelles Resultat erkennen (vgl. van Eerde 2000, S. 374).

Aus der Arbeitswelt lässt sich dafür ein Beispiel bei der Delegation von Aufgaben anführen: Einer Abteilungsleiterin stellt sich die Frage, ob sie eine Aufgabe selbst durchführt oder aber, ob sie sie an eine in diesem Bereich noch unerfahrene Mitarbeiterin überträgt. Die Leiterin selbst könnte diese Aufgabe ohne Mühe bewältigen und hätte in kürzester Zeit ein Ergebnis vorliegen. Eine Einarbeitung der Mitarbeiterin hingegen würde ihr Aufwand an Zeit und Leistung abfordern: Es müssten ausführliche Erklärungen und Arbeitshinweise gegeben werden und der Verlauf der Aufgabenbearbeitung müsste überprüft werden. Der Nutzen für die Abteilungsleiterin stellt sich dementsprechend erst in ferner Zukunft ein. Sie könnte dann auf eine eingearbeitete Mitarbeiterin zurückgreifen, die ihr alle ähnlichen Verpflichtungen zukünftig abnehmen wird und ihr somit Zeit für andere Aufgaben bleibt.

Es wäre sinnvoll die Belastung in dem Moment in Kauf zu nehmen, aber die Leiterin könnte allgemein Stress ausgesetzt sein oder sich lieber auf ihre eigene Bearbeitung verlassen als es anderen anzuvertrauen. Die Beurteilung der Situation ist zum Beispiel auch von der Größe und/oder der Bedeutung der Aufgabe und den Konsequenzen bei einer fehlerhaften Bearbeitung abhängig. Es besteht die Möglichkeit, dass die Leiterin beabsichtigt hatte die Mitarbeiterin einzuarbeiten, aber es sich anders überlegt, je näher das Fristende für die Bewältigung der Aufgabe rückt.

Letztendlich könnte es dazu führen, dass sich die Abteilungsleiterin entscheidet, dass ihr momentaner Nutzen die Mitarbeiterin anzulernen niedriger ist, als die Aufgabe selbst unter minimalem Aufwand zu erledigen. Die Entscheidung würde in diesem Fall für die kurzfristige, aber kleinere Belohnung fallen. Langfristig gesehen entsteht für sie ein Nachteil, da sich die Leiterin beim nächsten Mal wieder dieselbe Frage stellen muss (vgl. Kleinmann/Koch 2002, S. 208).

Ein Wechsel der Präferenzen kann auch aufgrund neuer Bedingungen entstehen. Bei einer Anlage von Geld, bei der die Zinserträge mit den Jahren steigen, könnte der Anleger eine frühere Auszahlung als geplant vornehmen, weil sich seine finanzielle Situation verändert hat. Dies könnte sinnvoll sein, wenn unerwartete Schulden zu decken sind oder Mittel fehlen, um seinen Unterhalt zu finanzieren.

3. Darstellung einer Studie

Neben den Praxisfällen belegen zahlreiche Studien das Vorhandensein von wechselnden Präferenzen. Die hier ausgewählte Studie wurde in einer Hongkonger Firma bei 23 hoch qualifizierten Mitarbeitern durchgeführt und war auf drei Jahre angelegt. Sie verdeutlicht das Phänomen der hyperbolischen



Diskontierung und den Wechsel der Präferenzen anhand von Entscheidungen über Karrierepfade. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit eine Position im „Senior Management“ zu erlangen, müssen dafür aber einen fünfjährigen Lehrgang absolvieren; das heißt ihr Ziel liegt in ferner Zukunft und sie müssen viel Arbeit investieren. Zwischendurch erhalten sie immer wieder die Chance beziehungsweise den Anreiz, eine niedrigere Position im Unternehmen zu erwerben, die schneller verfügbar ist.

Die jeweilige Präferenz wird anhand einer Skala gemessen, der „Career Preference Scale“ (CPS), wobei 0 bis +10 für eine spätere „Senior Management“ Anstellung spricht, während bei Punkten von 0 bis -10 der Wunsch auf eine frühere „Middle Management“ Position zunimmt. Die Vergabe der Punkte der Teilnehmer erfolgt zu vier Zeitpunkten mit den folgenden Entscheidungs-möglichkeiten: 1) zu Beginn: höhere Anstellung in fünf Jahren oder niedrigere in drei Jahren, 2) nach 13 Monaten: vier Jahre im Gegensatz zu zwei Jahren, 3) nach 25 Monaten: drei Jahre im Vergleich zu einem Jahr und 4) nach 35 Monaten: zwei Jahre bis zum „Senior Manager“ oder niedrigere Anstellung demnächst. Die Ergebnisse sind in der nachstehenden Tabelle dargestellt:



Participant	Administrations of CPS			
	1 st (Start)	2 nd (13 months)	3 rd (25 months)	4 th (35 months)
A	8	6	0	-4
B	9	7	0	TFR
C	9	7	5	5
D	8	6	0	-6
E	7	1	0	TFR
F	8	-2	RSG	RSG
G	6	6	4	-6
H	6	5	0	-6
I	8	2	-4	TFR
J	8	8	6	6
K	8	6	2	-6
L	6	RSG	RSG	RSG
M	7	7	7	3
N	10	8	8	8
O	10	4	-4	-6
P	6	0	RSG	RSG
Q	5	1	TFR	RSG
R	6	6	4	TFR
S	8	8	6	6
T	8	6	0	6
U	6	-6	RSG	RSG
V	6	RSG	RSG	RSG
W	8	8	6	8
Means	7,44	4,48	2,35	0,62

Key: RSG = Resigned
TFR = Transfer

Abb. 3: Individual Career Preference Scale Scores and Means For Each Administration (N=23)

Bevor das Programm gestartet wurde, gab es zwei Tage lang eine Einführung, bei der vor allem die Länge und der Arbeitsaufwand des Lehrgangs in den Vordergrund gestellt wurden. Trotz dieser Bedingungen waren alle gewillt daran teilzunehmen und begriffen es als eine einmalige Chance. Diese Euphorie kann auch aus den Ergebnissen der ersten Befragung (Spalte eins der Tabelle) abgelesen werden. Anhand der letzten Spalte, also nach der vierten Befragung, lässt sich allerdings ein eindeutiger Wechsel der Präferenzen erkennen. Zehn Teilnehmer sind nicht mehr dabei, obwohl auch sie am Anfang eine starke Präferenz für die „Senior Management“-Position hatten (siehe zum Beispiel Person B). Sie haben entweder in ein anderes Unternehmen gewechselt oder haben schlichtweg aufgegeben. Diese Resignation kann als eine Entscheidung für eine kurzfristigere Belohnung gewertet werden, wie es auch die stetig abnehmende PunktezahI vermuten lässt. Aber auch die Teilnehmer, die noch dabei sind, lassen eine Tendenz zum Umschwung erkennen, da auch deren PunktezahI sinkt (siehe Person K).



Letztendlich haben 16 Teilnehmer das Programm verlassen oder eine negative Punktzahl und sind somit kurz davor der „Middle Management“-Position den Vorzug zu geben. Mit Hilfe der Studie werden auch individuelle Unterschiede erkennbar, da einige Personen ihre Präferenzen sehr schnell ändern, wohingegen andere länger an ihrem ursprünglichen Entschluss festhalten.

Eine sinnvolle Beobachtung bis zum Ende des Programms war nicht möglich, da das Unternehmen aufgrund der sinkenden Zahlen nach 35 Monaten neue Anreize setzte, um die Teilnehmer zum Durchhalten zu motivieren. Aus diesem Grund konnte nicht überprüft werden, ob sich die abnehmende Tendenz kurz vor der Erreichung des Zieles noch einmal zum Positiven geändert hätte.

4. Determinanten

Es gibt eine Reihe von Determinanten, die die Zeitwahrnehmung beziehungsweise die Zeitpräferenz beeinflussen. Sie sind in der Regel psychischer Natur und spiegeln die individuellen Unterschiede der Menschen wider.

Zu diesen so genannten „time discounting“-Variablen zählen zum Beispiel (vgl. Frederick/Loewenstein/O'Donoghue 2004, S. 186, 187):

- Emotionen
- Stress
- Größe/Bedeutung der Entscheidung
- Referenzrahmen
- Unsicherheit bezüglich des Eintritts
- Erwartung von wechselnden Präferenzen
- frühere Erfahrungen

usw.

Diese aufgeführten Aspekte können Personen veranlassen, sich nicht rational zu entscheiden und nur streng den Regeln der Diskontierung zu folgen.

Zum Beispiel stellt sich bei einer Verschiebung der Belohnung in die Zukunft bei vielen Menschen ein Gefühl der Unsicherheit ein (vgl. Frederick/Loewenstein/O'Donoghue 2004, S. 198, 199), weil sie jetzt noch nicht auf die Belohnung zugreifen können. Es erscheint unsicher, ob sie zu einem späteren Zeitpunkt ihren Ertrag ausgezahlt bekommen (zum Beispiel infolge einer Inflation), wenn sie z.B. schon einmal eine ähnliche Situation erlebt haben. Aufgrund der Erwartung, dass die Wahrscheinlichkeit über den tatsächlichen Erhalt einer Sache in der Zukunft gering ist, wird eine Entscheidung stets zugunsten eines schnellstmöglichen Konsums fallen.

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass nicht nur jeweils eine der genannten Variablen einen Einfluss auf die Präferenz hat, sondern dass mehrere gleichzeitig eine Rolle spielen können. Die Variablen haben



einen negativen Einfluss auf die zukunfts betreffende Entscheidung sofern sie ein Bedrohungsempfinden auslösen.

Einstellungen, Erwartungen und die emotionale Verfassung der beteiligten Person sind die wichtigsten Determinanten. Da sie jedoch stark von Person zu Person differieren, kann sich ihre Auswirkung in der jeweiligen Situation ebenso stark unterscheiden. Somit ist es möglich, dass ein Wechsel der Präferenzen stattfindet oder aber nicht. Außerdem ist schwer bestimmbar, wie intensiv das Verlangen nach einer baldigen Auszahlung wird.

5. Beschreibung eines Grundmechanismus

Die vorhergehenden Beispiele zeigen, dass in manchen Situationen eine falsche Entscheidung getroffen wird: aus nicht rationalen Gründen wird eine kleine Belohnung einer größeren vorgezogen. Menschen werden also bei Entscheidungen mit Zeitabständen nicht nur generell nach rationalen Aspekten wie der Diskontierung handeln, sondern werden auch von den „time discounting“-Variablen beeinflusst wie zum Beispiel Stress, Emotionen oder den äußeren Bedingungen.

Wie lässt sich der Präferenzwechsel genauer erklären? Das hyperbolische Diskontieren ist ein erster Ansatz dafür. Es widerspricht der vollständig rationalen Sichtweise, indem es eine Änderung von Diskontraten im Zeitverlauf zulässt. Die Menschen legen sich nicht für alle Zeit auf die längerfristige, höhere Entlohnung fest, sondern können ihre Präferenzen ändern. Der Wert von k kann sich ihren individuellen Interessen anpassen und verdeutlicht den jeweiligen Einfluss von „time discounting“-Variablen.

Fraglich bleibt, aus welchen Gründen sie ihre Präferenz ändern und warum sie sich in den meisten Fällen für den kurzfristigen, kleineren Ertrag entscheiden. Die Nähe des Reizes ist dafür ausschlaggebend. Je näher der Zeitpunkt für die kurzfristige Auszahlung kommt, desto attraktiver scheint sie im Auge des Betrachters zu werden. Der Betrachter beginnt sich vorzustellen, was er mit dem Ertrag schon jetzt für einen Nutzen haben könnte. Seine Vorstellungskraft wird angeregt, da eine mögliche Auszahlung kurz bevorsteht. Schematisch lässt sich der Mechanismus wie folgt darstellen:

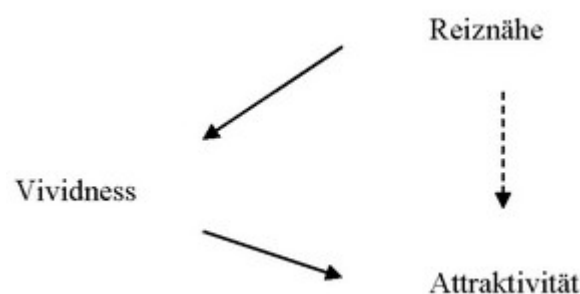


Abb. 4: Schematische Darstellung des Grundmechanismus

Die Reiznähe lässt die Vorstellung einer baldigen Auszahlung in den Gedanken des Wählers lebendig werden und gewinnt dadurch an Attraktivität. Die „Vividness“ erzeugt ein Bild im Kopf des Entscheiders, in dem er sich vor Augen führt, was er mit der Entlohnung tätigen kann, von dem er sich in dem Moment den größtmöglichen Nutzen verspricht. Wenn es sich beispielsweise um die Auszahlung eines Geldbetrages



handelt, dann stellt sich die betreffende Person vor wie sie damit den längst fälligen Urlaub finanzieren kann und sich an den Stränden von Ibiza vergnügt. Reiznähe führt also zu einer (massiven) Steigerung der Attraktivität.

Die Wirksamkeit der Vividness kann durch „time discounting“-Variablen unterstützt werden und somit die Attraktivität noch verstärken. Ist beispielsweise die finanzielle Situation sehr schlecht und wird das Geld dringend benötigt, dann ist der Reiz des Geldes so stark, dass man sich ihm nicht entziehen kann.

Bei dem Beispiel der Delegation der Aufgabe könnte sich die Abteilungsleiterin ausmalen, was für einen zusätzlichen Stress und Arbeitsaufwand die Einarbeitung der Mitarbeiterin bedeuten würde und somit erscheint es ihr attraktiver, die Aufgabe lieber selbst schnell zu erledigen. Eine nötige fehlerfreie Erledigung der Aufgabe würde sie in ihrer Entscheidung nochmals bekräftigen, da die Aufgabe beispielsweise auch von enormer Wichtigkeit ist und keine Nachlässigkeit duldet.

Wenn sich ein alternativer Reiz nicht unmittelbar aufdrängt, dann besteht auch kein Anlass, warum nicht rational agiert werden sollte. Die meisten Menschen entscheiden sich in dem Fall für die längerfristige Lösung. Befindet sich der Reiz allerdings in unmittelbarer Nähe, dann wird die Entscheidung von der Vividness des baldigen Nutzens beeinflusst.

6. Merkmale der betrieblichen Situation als Auslöser des Mechanismus

Maßgeblich wird die Entscheidung von der emotionalen Verfassung der handelnden betrieblichen Akteure beeinflusst.

In Situationen, in denen hoher Stress entsteht, kann es daher leicht zu einem Wechsel der Präferenzen kommen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn viele in kürzester Zeit zu erledigende Aufgaben anfallen und die Reihenfolge der Bearbeitung ständig geändert wird. Es sollte zuerst das erledigt werden, was am Wichtigsten ist. Aber aufgrund der Hektik wird gerne die Tätigkeit vorgezogen, die schnell getan ist, aber vielleicht irrelevant, weil sie dann zumindest schon einmal abgehakt werden kann. Oder jemand hat das Gefühl unter der ständigen und scharfen Kritik und Beobachtung seines Vorgesetzten zu stehen. Die betreffende Person wird dadurch verunsichert und emotional unter Stress gesetzt. Sie revidiert häufig ihre Entscheidungen beziehungsweise ihre Prioritäten, um den Anforderungen des Vorgesetzten möglichst gerecht zu werden.

Ein anderes Merkmal ist das Selbstbewusstsein der tätigen Person. Menschen, die ein geringes Selbstbewusstsein haben, scheuen das Risiko und nehmen lieber die kurzfristige Variante, da bei der längerfristigen immer noch eine gewisse Unsicherheit besteht. Dieses Merkmal ist besonders dann von Bedeutung, wenn jemand eine Führungsposition bestell und Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen treffen muss. Beispielsweise entsteht bei einem Unternehmen eine finanzielle Notlage und es muss entschieden werden, ob es besser ist bald einige Mitarbeiter zu entlassen oder aber, ob das Risiko eingegangen wird zu warten. Es besteht die Möglichkeit, dass sich die finanzielle Lage verbessert oder aber es droht eine Insolvenz und alle Mitarbeiter müssen gekündigt werden. Selbstbewusste Menschen glauben an ihr Können, das Unternehmen zu retten und streben langfristig an, den Arbeitsplatz aller Mitarbeiter zu erhalten

Hierbei wird deutlich, dass auch die äußeren Rahmenbedingungen relevant sind.



7. Folgerungen für die Praxis

Um den höchstmöglichen Gewinn in einer Entscheidungssituation zu erzielen, sollte auf die übliche Diskontierung zurückgegriffen werden. Jegliche Emotionen oder sonstige Umstände, die einen dazu verleiten die kurzfristige, kleine Entlohnung zu präferieren, sollten sich vor Augen geführt werden. Unter der Berücksichtigung dieses Einflusses sollte dann die Entscheidung nochmals durchdacht werden.

Dies ist nicht immer ohne Weiteres möglich. In einigen Situationen ist es aber dennoch machbar, indem der Reiz umgangen wird. Bei immer wiederkehrenden Entscheidungen, wie zum Beispiel beim Problem der Sucht, könnte dies eine Maßnahme sein. Je nachdem, ob der Reiz nah oder entfernt ist, werden entgegengesetzte Entscheidungen getroffen. Regelmäßig werden Dinge getan, die zu einem anderen Zeitpunkt wieder rückgängig gemacht werden: Zum Beispiel nimmt sich der Süchtige nach einem Rückfall vor, dieses Mal durchzuhalten und nicht wieder schwach zu werden. Es könnte ein Lerneffekt in dem Sinne entstehen, dass versucht wird solchen Situationen, von denen bekannt ist, dass sie einen Anreiz verursachen, in Zukunft von vorneherein aus dem Weg zu gehen (vgl. Ainslie 2005, S. 155).

Versuche, die unternommen werden, um sich selbst zu überlisten, um langfristig sein Ziel erreichen zu können, werden als „self-commitment“ bezeichnet. Ein Beispiel aus dem Büroalltag: Eine Mitarbeiterin lässt sich zu sehr von ihren Kollegen durch Gespräche während der Arbeitszeit ablenken, weil sie so nah beieinander sitzen. Das längerfristige Ziel, die Bewältigung der ihr zugeteilten Aufgaben, wird nicht wahrgenommen, sondern es wird sich stattdessen dem viel interessanterem „Smalltalk“ zugewandt. Eine Taktik der Mitarbeiterin könnte es sein früher am Morgen zu kommen, wenn noch niemand im Büro ist, um in der Zeit schon einen Teil der Arbeit zu erledigen (vgl. Kleinmann/Koch 2002, S. 212).

Eine weitere Taktik, um langfristig durchzuhalten und keinen Anreiz für die kurzfristige Belohnung aufkommen zu lassen, ist das Setzen von Zwischenzielen. Ein weit entferntes Oberziel wirkt auf die Dauer demotivierend und in der Zwischenzeit könnten immer wieder scheinbar attraktivere Möglichkeiten in Betracht gezogen werden wie auch anhand der Studie erkennbar ist. Mit der eigenen Formulierung von Etappen kann diesem möglichen Erliegen begegnet werden (ebenda).

Eine andere Möglichkeit wäre, sich stärker mit der Thematik der Diskontierung zu befassen. Wenn die rationale Vorgehensweise besser verstanden wird und erkennbar wird, dass der Nutzen langfristig viel größer ist, kann eher über Unsicherheiten beziehungsweise störende Reize hinweggesehen werden.

Viele Menschen sind mit der rationalen Art der Diskontierung des zukünftigen Nutzens gar nicht vertraut. Die Menschen müssten daher in Schule und Ausbildung stärker für dieses Thema sensibilisiert werden.

8. Würdigung

Den meisten Menschen ist ihr Fehlverhalten bei der Entscheidung über Zeitpräferenzen nicht bewusst. „[Die] Instabilität der Wahl wird von Ökonomen gern als „dynamische Inkonsistenz“ bezeichnet, aber sie läuft eigentlich bloß auf eine vorübergehende Präferenz für die schlechtere Alternative hinaus“ (Ainslie 2005, S. 141, 142). Nach Ansicht der Ökonomen verhalten sich die Menschen irrational. Ein Argument, das dieser Aussage entgegensteht, ist, dass Wechsel von Zeitpräferenzen nur erklärt werden können, wenn Ökonomen auch bereit sind, sich mit der psychologischen Seite solcher Entscheidungen zu befassen. Es gibt eine Vielzahl von „time discounting“-Variablen, die diese Wahl beeinflussen und es muss berücksichtigt werden, welche davon in bestimmten Situationen relevant sind (vgl. Frederick/Loewenstein/O'Donoghue 2004, S. 211, 212).



Auch meiner Meinung nach sind die Betrachtung der Situation und deren Umstände ausschlaggebend für die Beurteilung, ob eine Entscheidung sinnvoll war oder nicht. Es wäre irrational die Regeln der Diskontierung völlig außer Acht zu lassen, aber auch andere Begleiterscheinungen müssen mit in die Überlegung einbezogen werden. Haben sich beispielsweise unerwartete finanzielle Schwierigkeiten ergeben, dann wäre es unvernünftig die kurzfristige geldliche Entlastung auszuschlagen, nur um langfristig einen höheren Betrag zu erzielen. Gibt es keine begründete Rechtfertigung, warum letzten Endes doch die kurzfristige Entlohnung gewählt wurde, dann handelt es sich eindeutig um die schlechtere Alternative. Reize können vermieden werden, aber nur wenn bekannt ist, welche jemanden dazu verleiten seine Präferenzen zu ändern.

Entscheidungen, die einen Wechsel von Zeitpräferenzen hervorrufen, kommen durchaus im alltäglichen Leben vor, wie auch die Beispiele verdeutlicht haben. Ihre Häufigkeit würde ich allerdings als gering einschätzen, da es selten zwei Alternativen gibt, die beide in der Zukunft liegen und die kurzfristige einen niedrigeren Ertrag hat als die langfristige. Die Mehrzahl solcher Entscheidungen wird sich im finanziellen Bereich ansiedeln. Hier ist es auch am einfachsten die Regeln der Diskontierung anzuwenden und somit den maximalen Nutzen zu erzielen.

9. Literatur

Ainslie, George (2005): Die Delle in unserer Zukunftsbewertung, in: Spitzley, T. (Hrsg.): Willensschwäche, Paderborn (Mentis), S. 139-167

Fogarty, Gerard/Saunders, Bob (2001): Time Discounting in Relation to Career Preferences, in: Journal of Vocational Behavior, 58, S. 118-126

Frederick, Shane/Loewenstein, George/O'Donoghue, Ted (2004): Time Discounting and Time Preference, in: Camerer, Colin F./Loewenstein, George/Rabin, Matthew (Hrsg.): Advances in Behavioral Economics, New Jersey, New York 2004, S. 162-222

Herrnstein, Richard J./Kirby, Kris N. (1995): Preference reversals due to myopic discounting of delayed reward, in: Psychological Science, 6, S. 83-88

Kleinmann, Martin/Koch, Cornelius J. (2002): A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 11 (2), S. 199-217

Petry, Nancy M. (2001): Delay discounting of money and alcohol in actively using alcoholics, currently abstinent alcoholics, and controls, in: Psychopharmacology, 154, S. 243-250

Van Eerde, Wendelien (2000): Procrastination: Self-regulation in Initiating Aversive Goals, in: Applied Psychology: An International Review, 49 (3), S. 372-389

10. Autorin

Jana Summann